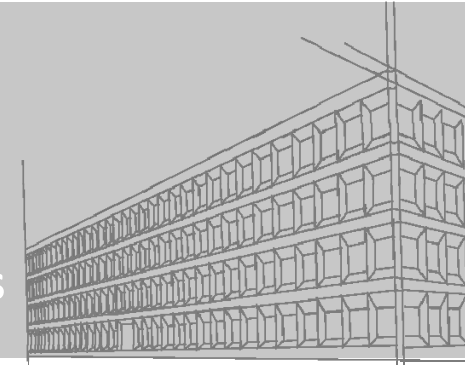




Secretaria de Fiscalização de Infraestrutura Portuária e Ferroviária do TCU

TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIDADE

Auditoria operacional sobre limitações dos portos organizados em comparação com os TUPs



Painel de Referência Apresentação da Matriz de Achados

Brasília, 11/02/2020



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Apresentação

MODALIDADE: Auditoria Operacional (Anop)

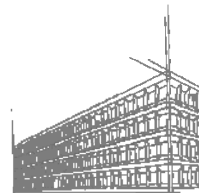
UNIDADE RESPONSÁVEL: Secretaria de Fiscalização de Infraestrutura Portuária e Ferroviária.

MINISTRO RELATOR: Bruno Dantas.

EQUIPE DE AUDITORIA:

Marcos Donizete Machado (Supervisor)
Vitor Forjaz Rodrigues Caldas (Coordenador)
Marcelo Gonçalves
Renato Tomiyassu Obata

NÚMERO DO PROCESSO: TC 022.534/2019-9



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Questões de Auditoria

1 – Quais são as principais limitações observadas até a celebração de contratos de arrendamento, em contraposição ao processo de obtenção de autorização de implantação de terminal de uso privado?

2 - Quais as principais limitações inerentes à execução dos contratos de arrendamento portuário, em comparação à operação de terminais de uso privado?

3 - Quais são as principais limitações enfrentadas pelos terminais arrendados relacionadas ao porto organizado e ao modelo de autoridade portuária pública?



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Situação Encontrada

- Arrendamento: +- 27 meses entre início dos estudos e assinatura do contrato (pode ser mais)
- Autorização: média 16 meses (6 meses a 26 meses)
- Terminais arrendados - principais limitações até a celebração do arrendamento:
 - 62% - necessidade de se adaptar a um pacote fechado para a licitação
 - 54% - morosidade da licitação
 - 43% - muitos intervenientes / 43% - valor de outorga
- 76% dos TUPs responderam que a liberdade para definir os parâmetros do projeto de investimento foi um dos principais motivos por terem escolhido um TUP em vez de arrendamento



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Situação Encontrada

- 90% das autoridades portuárias consideram que:
 - o modelo atual de licitação para arrendamento não é compatível com o dinamismo do mercado e com a otimização do espaço
 - a falta de celeridade da licitação constitui uma das principais limitações dos portos organizados que levam os agentes privados a implantar TUP
- EVTEAs complexos demandam muito tempo para elaboração e posterior análise pelo TCU
- A demora dos processos é um dos fatores que levam à frustração de licitações (relatos de APs e de arrendatários e casos concretos)
- "We have to respond to cargo in an urgent manner. Cargo can't wait." (RD Tanner – Senior Director of Real Estate – Port of Houston Authority)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Situação Encontrada

- 92% das APs concordam que a limitação a outras formas de contratação com o setor privado (além do arrendamento) é uma das causas de ociosidade
- 100% das APs concordam que a possibilidade de celebrar contratos em áreas operacionais em regime mais próximo do direito privado contribuiria para mitigar dificuldades
- Houve avanços nas licitações (26 certames desde a centralização (dez/2013), enquanto APs realizaram apenas 9 nos 10 anos anteriores)
- Processo licitatório e o modelo de contrato de arrendamento se mostram inadequados para algumas situações (cargas temporárias/transitórias, ocupação em caráter experimental, etc.)
- Exemplo: BMW planejava exportar carga por Itajaí/SC, devido à demora para o arrendamento, acabou optando por Paranaguá/PR (porto público) e Itapoá/SC (TUP), ambos mais distantes da fábrica (Araquari/SC)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Critérios

- Art. 3º da Lei 12.815/2013, caput e incisos I, III e V (diretrizes)
- Princípio da eficiência e da economicidade (Art. 37, caput, CF)
- Benchmarking internacional
 - Roterdã, Antuérpia, Houston, Londres e New South Wales – liberdade na forma de seleção de parceiros para cada caso específico (convite individual, seleção de projetos, chamamento público, licitação, etc.), sendo os projetos avaliados segundo critérios previamente definidos pela AP



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Causas

- Exigências previstas na legislação vigente;
- Excesso de controles, possivelmente em virtude da desconfiança que se tem dos gestores
- Inexistência de procedimentos simplificados para o arrendamento de áreas em casos específicos (por exemplo, quando não há mais que um interessado, continuidade de operação existente, etc.) ou de alternativas ao arrendamento, como contratos de uso temporário de área ociosa ou contratos para outros usos (serviços acessórios, serviços não portuários, etc.)
- Centralização do poder decisório vista como negativa pelos entrevistados, pelos terminais brasileiros e pelas APs, bem como vai de encontro à experiência internacional
- Centralização desestimula as APs para realizar seu planejamento, estudos e prospecções que poderiam abreviar o tempo dos processos licitatórios e minimizar a ociosidade dos portos



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Efeitos

- Índice elevado de área operacional ociosa nos portos públicos - média 55%. Em contraposição, nos portos paradigmáticos internacionais, ao invés de ociosidade, têm-se sucessivas expansões, como por exemplo, o projeto Maasvlakte 2, no Porto de Roterdã.
- Casos concretos no Brasil: licitações desertas da CDP x autorizações de TUPs na região;
- Prejuízos à União com a subutilização da infraestrutura, dos ativos públicos do porto e necessidade frequente de aportes nas APs;
- Dificuldades financeiras das APs;
- Perda de oportunidades para o porto e para os possíveis arrendatários;
- Limitação ao crescimento da capacidade instalada e à atração de investimentos;



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 1.1: Apesar de ter apresentado avanços, o processo licitatório para arrendamento portuário é complexo, rígido e moroso, incompatível com a agilidade necessária para a otimização do espaço público

Boas Práticas

- Edição da Portaria 574/2018 MTPA – IGAP – delegação de competências de gestão às APs



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Situação Encontrada

- Maior liberdade dos TUPs para se adaptarem ao dinamismo dos fluxos de comércio
- Terminais arrendados - principais limitações inerentes à execução dos contratos de arrendamento, em comparação à operação de TUPs:
 - 57% - excesso de controle impede que gestores públicos aprovelem alterações que seriam favoráveis ao interesse público
 - 51% - dificuldade de adaptação do contrato a mudanças de mercado (alteração de carga, área, etc.)
 - 51% - dificuldade para pactuação de reequilíbrio prejudica novos investimentos
 - 49% - centralização das decisões no Poder Concedente e Antaq



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Situação Encontrada

- 90% das APs e 70% dos terminais arrendados responderam que o regime jurídico **da execução dos contratos** de arrendamento não é compatível com o dinamismo de mercado, apresentando diversos exemplos de casos concretos de limitações
- 75% das APs apontaram como uma das principais vantagens dos TUPs a maior liberdade operacional - flexibilidade para alteração perfil de carga e realização de novos investimentos
- Rigidez contratual dificulta a realização de novos investimentos, ao contrário do que ocorre em portos de referência.



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Critérios

- Art. 3º, caput, I, III e V da Lei 12.815/2013 (diretrizes)
- Princípios da eficiência e economicidade
- Benchmarking de portos internacionais
 - flexibilidade ampla
 - devolução da área ao final do contrato limpa, salvo se alguma alteração for de interesse da AP
 - sem reequilíbrio financeiro, salvo eventual compensação (por desconto no aluguel ou extensão de prazo) em casos excepcionais e do interesse da autoridade portuária
- Maior liberdade dos TUPs para alterações (Exemplo: Suzano & DP World)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Causas

- Centralização do poder decisório, com múltiplas instâncias de aprovação para qualquer alteração
- Visão excessivamente patrimonial do porto em oposição a uma perspectiva mais econômica
- Modelagem que considera que investimentos do arrendatário são incorporados ao patrimônio da União (reversibilidade dos bens) leva a mais burocracia e à necessidade de reequilíbrio financeiro para praticamente qualquer investimento realizado pelo terminal
- Excesso de controles, possivelmente em virtude da desconfiança que se tem dos gestores, limita a subjetividade das decisões
- Marco legal rígido
- Rigidez incompatível com o universo temporal dos contratos



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Efeitos

- Reversibilidade de bens e sua incorporação ao patrimônio da AP muitas vezes causa mais transtornos do que benefícios, gerando custos desnecessários e trabalho à AP, que fica com equipamentos obsoletos e precisa se livrar deles (por exemplo, Portainers da Libra e Moega da ADM), além do eventual prejuízo pela concessão de reequilíbrio financeiro sobre algo que ao final do contrato é inservível para a AP
- Prejuízos aos terminais arrendados, por perda de oportunidades, demora para se adaptar a novas exigências do mercado ou a novas tecnologias
- Não otimização do uso da infraestrutura
- Perda de eficiência dos terminais e do próprio porto
- Preferência da iniciativa privada por investir em TUPs, quando possível



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Efeitos

- Ociosidade em portos públicos
- Perda de receitas da AP
- Prejuízos à União
- Aumento de custo-Brasil



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.1: O modelo de contrato de arrendamento não confere à Autoridade Portuária e aos terminais arrendados a flexibilidade necessária para permitir adaptações das operações ao dinamismo dos fluxos de comércio e gera consequências negativas durante e após a execução contratual

Boas Práticas

- Edição da Portaria 574/2018 MTPA – IGAP – delegação de competências de gestão às APs



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.2: O monopólio do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO) sobre o fornecimento de mão-de-obra dos trabalhadores portuários avulsos (TPA) constitui uma limitação imposta aos terminais arrendados

Situação Encontrada

- Mão-de-obra avulsa é importante para alguns tipos de movimentação portuária e caiu em desuso para outros
- OGMO tem hoje o monopólio da alocação do trabalhador portuário avulso (TPA) e preferência para a vinculação (contratação fixa, via CLT)
- Segundo relatos de terminais, as vagas que surgem para trabalhadores vinculados devem ser oferecidas primeiro ao OGMO – antes mesmo da possibilidade de promoção de funcionários dos quadros da própria empresa
- Por não haver concorrência, há menor estímulo para a qualificação e o desenvolvimento profissional e para uma alocação eficiente da mão-de-obra (relatos de que seriam escaladas mais pessoas do que o necessário em cada terno)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.2: O monopólio do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO) sobre o fornecimento de mão-de-obra dos trabalhadores portuários avulsos (TPA) constitui uma limitação imposta aos terminais arrendados

Situação Encontrada

- 51% dos arrendatários apontaram a necessidade de contratar pelo OGMO como uma das 3 principais limitações relacionadas ao porto organizado
- Também foi a terceira alternativa mais votada pelos TUPs (entre 12 opções) como uma das 3 principais razões pelas quais optaram implantar TUP em vez de terminal arrendado (32%)
- Ao longo dos questionários há também diversos relatos que mencionam essa dificuldade e reclamam da condição monopolista do OGMO
- Mais de 40% das APs apontaram a sujeição ao OGMO como uma das maiores limitações dos terminais arrendados em relação aos TUPs



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.2: O monopólio do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO) sobre o fornecimento de mão-de-obra dos trabalhadores portuários avulsos (TPA) constitui uma limitação imposta aos terminais arrendados

Critérios

- Art 3º, III da Lei 12.815/2013 – “III - estímulo à modernização e ao aprimoramento da gestão dos portos organizados e instalações portuárias, à valorização e à qualificação da mão de obra portuária e à eficiência das atividades prestadas”
- Princípio da eficiência e economicidade
- Os TUPs não são obrigados a contratar mão-de-obra do OGMO
- Monopólios são indesejáveis para qualquer mercado. Os naturais devem ser regulados e os demais não deveriam existir (Teoria econômica)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.2: O monopólio do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO) sobre o fornecimento de mão-de-obra dos trabalhadores portuários avulsos (TPA) constitui uma limitação imposta aos terminais arrendados

Causas

- Lei 12.815, capítulo VI, do trabalho portuário



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.2: O monopólio do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO) sobre o fornecimento de mão-de-obra dos trabalhadores portuários avulsos (TPA) constitui uma limitação imposta aos terminais arrendados

Efeitos

- Baixa qualificação dos TPAs em comparação com os empregados vinculados aos terminais
- Ineficiência na composição dos ternos
- Dificuldade de contratação de trabalhadores vinculados por parte dos terminais arrendados
- Perda de competitividade dos terminais arrendados
- Ao instituir formas não isonômicas de contratação de mão-de-obra, a legislação favoreceu os terminais privados em relação aos arrendados



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 2.2: O monopólio do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO) sobre o fornecimento de mão-de-obra dos trabalhadores portuários avulsos (TPA) constitui uma limitação imposta aos terminais arrendados

Boas Práticas

- Sistema de qualificação da mão-de-obra do Porto da Antuérpia
- Porto de Roterdã acabou com o OGMO e hoje os trabalhadores são contratados via mercado
- BTP mencionou que oferece cursos para TPAs
- OGMOP, em Portugal, foi criado para uma transição da mão-de-obra avulsa para empresas fornecedoras de mão-de-obra



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Situação Encontrada

- 95% dos arrendados deram nota de 1 a 3 (escala de 1 a 5) aos serviços prestados pela AP
- 68% consideraram insatisfatório o desempenho da AP na prestação de serviços ao porto
- 70% já foram prejudicados por um serviço inadequado
- Diversos relatos de situações em que morosidade, problemas na dragagem, entre outros serviços deficientes, geraram prejuízos concretos aos terminais



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Situação Encontrada

- Principais dificuldades apontadas pelas APs para oferecer serviços adequados:
 - 83% - legislação e controle aplicáveis às contratações
 - 50% - falta de recursos
 - 42% receio de responsabilização pela tomada de decisões que seriam favoráveis ao interesse público mas são limitadas pela legislação
 - 42% excesso de controle



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Situação Encontrada

- Procedimentos legais para contratações pela AP consomem muito tempo, muitas vezes extrapolando o tempo adequado de reação
- Baixo nível de investimentos nas APs: execução orçamentária em 2019 das companhias docas geridas pelo Governo Federal foi de apenas 10,6% da previsão de investimentos (Boletim de Orçamento das Estatais / Minfra)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Critérios

- Diretrizes estabelecidas no Art. 3º da Lei 12.815/2013
- Princípios da eficiência e economicidade (Art. 37, caput, CF)
- Benchmark – Portos internacionais: contratam diretamente (respeitando regulamentos internos, limites, etc.), com a agilidade de uma empresa privada, e são autossustentáveis financeiramente
- Art. 40 da Lei 13.303/2016 c/c Art. 63 da Lei 12.815/2013 (regulamento próprio)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Causas

- Por serem públicas, as APs estão sujeitas a diversos e rígidos controles internos e externos, afetando a eficiência e a tempestividade na prestação dos serviços de sua competência
- Gestores temem ser responsabilizados pela tomada de decisões que seriam favoráveis ao interesse público, mas são limitadas pela legislação
- Por serem contratações públicas, há excessiva judicialização e representações ao TCU nos processos licitatórios
- Ausência de sistema de apropriação adequada do custo tarifário – distorções nas tarifas, que podem dar margem a subsídios cruzados e a tarifas que não cobrem os custos dos serviços prestados – ciclo vicioso de retroalimentação da ineficiência, ociosidade e falta de recursos
- Deficiências de gestão (achado 3.2)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Efeitos

- Prejuízos aos terminais arrendados (ex. dragagem ineficaz, com perda de calado, acessos deficientes, demora para responder a imprevistos, etc.)
- Menor atratividade do porto público, levando a uma maior ociosidade operacional
- Receitas tarifária e patrimonial das APs são impactadas negativamente
- Aumento do custo-Brasil, pois a ineficiência do porto se reflete no custo da mercadoria e, logo, em toda a economia



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.1: A dificuldade de contratar e a falta de recursos das autoridades portuárias públicas prejudicam a prestação de serviços adequados ao complexo portuário

Boas Práticas

- Estatais que possuem regulamento próprio de licitações e contratos – já existem entre as APs, mas há espaço para melhorias



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.2: Nomeações de gestores sem qualificação técnica ou gerencial representam obstáculo à gestão profissional, orientada a resultados, transparente e eficiente de autoridades portuárias públicas

Situação Encontrada

- Indicação de gestores para as autoridades portuárias frequentemente realizada sem critérios adequados para garantir que sejam competentes e comprometidos com resultados
- 70% dos arrendados afirmam que a AP do porto em que atuam é prejudicada por indicações políticas, sendo que 43% dizem ser muito prejudicada
- Há diversos relatos no questionário sobre nomeações políticas de dirigentes sem preparo ou qualquer experiência na área de atuação, alta rotatividade, corrupção, entre outros problemas
- Casos de má gestão dos recursos pelas APs, gerando problemas em contratações de bens e serviços – processos no TCU envolvendo contratações empresas de TI (N2O e Linkcom), entre outros



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.2: Nomeações de gestores sem qualificação técnica ou gerencial representam obstáculo à gestão profissional, orientada a resultados, transparente e eficiente de autoridades portuárias públicas

Critérios

- Art. 17 da Lei 13.303/2016 (requisitos para nomeação de diretores e conselho)
- Princípios da eficiência, isonomia, indisponibilidade do interesse público
- Benchmark - portos da Antuérpia, Roterdã e Houston – profissionais altamente qualificados, cobrados por resultados pelo conselho de administração e outras instâncias superiores (*accountability*)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.2: Nomeações de gestores sem qualificação técnica ou gerencial representam obstáculo à gestão profissional, orientada a resultados, transparente e eficiente de autoridades portuárias públicas

Causas

- Falta de transparência dos critérios e de motivação que levam à escolha dos gestores
- Pouco controle e cobrança por resultados por parte dos conselhos de administração
- Falta de *accountability* dos gestores e da alta administração sobre os resultados gerados pelos seus indicados
- Histórico de indicações meramente políticas para entidades públicas (Estado patrimonialista), em vez de uma escolha profissional, orientada para resultados



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.2: Nomeações de gestores sem qualificação técnica ou gerencial representam obstáculo à gestão profissional, orientada a resultados, transparente e eficiente de autoridades portuárias públicas

Efeitos

- Alta rotatividade e descontinuidade dos projetos, planejamento, iniciativas de melhoria de gestão, dentre outras ações
- Descompromisso com resultados por parte de alguns gestores
- Gestão não profissional, dificultando o dinamismo e a eficiência do porto
- Desmotivação e desvalorização do corpo funcional
- Baixa qualidade dos serviços prestados ao condomínio portuário
- Desperdício de recursos públicos
- Ambiente mais sujeito à corrupção (ex. Operação Tritão)
- Maior necessidade de controle, que gera mais entraves (ciclo vicioso)



Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Painel de referência - Matriz de Achados



Achado 3.2: Nomeações de gestores sem qualificação técnica ou gerencial representam obstáculo à gestão profissional, orientada a resultados, transparente e eficiente de autoridades portuárias públicas

Boas Práticas

- Novo corpo dirigente da Codesp, muitos provenientes do setor privado, tem mostrado melhor capacidade de gestão e comprometimento com resultados quando comparado a gestões anteriores, segundo respostas aos questionários aplicados aos terminais.





Quadro resumo das principais diferenças entre arrendados e TUPs

	Terminal Arrendado	TUP
Forma de celebração	Licitação	Autorização
Localização	Porto Público	Fora da poligonal
Prazos iniciais	Até 35 anos	Até 25 anos
Definição do objeto	Na licitação (pacote "fechado")	Pelo próprio autorizatário
Prorrogações	Até mais 35 anos	Sem limite definido
OGMO	Obrigado a contratar	Não obrigado
Previsão de Reequilíbrio	Sim	Não
Reversibilidade de bens	Sim	Não
Flexibilidade Contratual	Menor	Maior
Sujeição à autoridade portuária	Maior	Menor ou nenhuma
Interferências de entidades públicas	Maior	Menor



ANOP - Limitações dos Portos Organizados em comparação com os TUPs

Contribuições:

vitorfr@tcu.gov.br

marcelomm@tcu.gov.br

renatoto@tcu.gov.br

Muito Obrigado!